

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO :**  
**Um Estudo de Caso na Central de Serviços Florianópolis do Banco Real**

Adriana Zanir Garcez

Florianópolis, Agosto de 2000

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO :**  
**Um Estudo de Caso**

Adriana Zanir Garcez

Profa . Orientadora:  
Valeska Nahas Guimarães, Dra

Área de concentração:  
Administração da Produção

Florianópolis, Agosto de 2000

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu nota \_\_\_\_\_ a aluna Adriana Zanir Garcez na Disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5401.

**Banca Examinadora:**

**Profª Drª. Valeska Nahas Guimarães**  
Presidente

**Profª. Drª Eloise Helena Livramento Dellagnelo**  
Membro

**Profª. Dr. Rolf Hermann Erdmann**  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho e especialmente:

- À professora Doutora Valeska Nahas Guimarães, pela orientação e compreensão;
- Aos meus pais, Altamiro e Zanir pela confiança e apoio que recebi durante toda esta jornada;
- Aos meus irmãos Luciano, Roberto e Simone;
- Ao meu noivo José Mauro;
- À organização estudada, e todos os funcionários entrevistados pela colaboração;
- À todos os meus amigos e familiares mais próximos;
- Aos Professores do Departamento de Ciências da Administração e funcionários da UFSC.

## SUMÁRIO

	Pág.
LISTA DE QUADROS E FIGURAS .....	v
1 INTRODUÇÃO .....	01
1.1. Contextualização do tema .....	02
1.2. Justificativa do estudo .....	03
1.3. Caracterização da organização.....	04
1.4. Perfil dos funcionários .....	09
1.5. Estrutura do trabalho .....	10
2. OBJETIVOS .....	11
2.1. Objetivo geral .....	11
2.2. Objetivos específicos .....	11
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	12
3.1. A questão da qualidade .....	12
3.2. O trabalho .....	13
3.3. A automação no setor Bancário .....	14
3.4. QVT: origem e evolução .....	15
3.5. QVT: Uma tentativa de conceituação .....	16
3.6. Abordagens de QVT .....	19
3.7. Doenças ocupacionais e QVT .....	26
4. METODOLOGIA DO ESTUDO .....	29
4.1. Tipo de pesquisa .....	29
4.2. Abordagens da pesquisa .....	29
4.3. Perspectiva do estudo .....	30
4.4. Processo metodológico .....	30
4.5. Técnica de coleta de dados .....	30
4.6. A seleção da amostra .....	31
4.7. Categorias de pesquisa .....	33
4.8. Técnica de análise e interpretação dos dados .....	33
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	34
5.1. Análise das categorias de pesquisa .....	34
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	49
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	52
ANEXOS .....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Indicadores de Qualidade de vida Westley adaptado por Rushel .....	19
Quadro 2: Modelo de Walton para aferição de QVT.....	22
Quadro 3: Quadro Referencial teórico de análise.....	24

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de funcionários da Central de Serviços.....	9
Tabela 2: Número de funcionários por nível de Escolaridade.....	9
Tabela 3: Número de funcionários por Setor.....	10
Tabela 4: Número de entrevistados por sexo.....	32
Tabela 5: Número de entrevistados por nível de escolaridade.....	32
Tabela 6: Número de entrevistados por setor.....	33

## 1- INTRODUÇÃO

Uma das maiores preocupações no momento em todo o mundo é a questão da Qualidade. As empresas, preocupadas com sua sobrevivência diante do acirramento da competição não têm medido esforços para se adaptar às novas exigências do mercado, situação esta que não é diferente no setor bancário. Cada vez mais as organizações bancárias procuram satisfazer as necessidades de seus clientes, através, principalmente, do desenvolvimento dos recursos de informática e da inovação tecnológica.

Para Pereira e Crivellari (1991, p.99) os objetivos imediatos do investimento na introdução de inovações tecnológicas são o processamento de grandes massas de informações e a integração através de redes de comunicação entre pontos geográficos distintos e, o que estes autores consideram ser o objetivo mais importante, diz respeito ao uso da informática como fator decisivo para a opção do cliente por um banco moderno e ágil, cujos serviços sejam confiáveis.

No entanto conforme Rodrigues (1988), a automação não é por si só, um atrativo exclusivo para a clientela, mesmo considerando a relevância de seus efeitos, no que tange à melhoria da qualidade no atendimento a clientes. Qualitativamente, busca-se confiabilidade e atualização diária da contabilidade bancária e das transações financeiras e, em consequência, obtém-se uma expressiva redução de tempo, trabalho e custos (Pereira e Crivellari, 1991).

Segundo Fleury apud Knierim (1999, p.12) as mudanças de caráter tecnológico e de formas de organização de trabalho vêm ocorrendo com maior intensidade, transformações também estão ocorrendo nos modelos de gestão das relações de trabalho.

Para o Sindicato dos Bancários, de olho nos lucros, o capital prioriza a diminuição dos custos de produção, redução do emprego e o aumento da produtividade. Para isso, introduz novas formas de organização, novas tecnologias e equipamentos, sem levar em conta as consequências para o trabalhador, limitando sua autonomia e provocando redução de sua criatividade e liberdade de expressão.

Na busca de humanizar as relações de trabalho, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) deve estar associada tanto a satisfação dos trabalhadores quanto ao desenvolvimento da organização, considerando a expectativa de que as pessoas serão mais produtivas quanto mais satisfeitas e envolvidas estiverem com o trabalho. Os trabalhadores

aqui são entendidos não apenas como aqueles que executam atividades meio, mas todos os profissionais que movem a organização. (Lima, 1994 apud Knierim, 1999).

Neste contexto, onde existe grande preocupação com o avanço tecnológico torna-se necessário uma preocupação mais efetiva em relação ao aspecto humano da organização, no que se refere à qualidade de vida no trabalho. A sociedade moderna tem tornado o cotidiano das pessoas cada vez mais estressante, comprometendo a qualidade de vida. Muitos empresários começaram a reconhecer a necessidade de criar em suas empresas, condições adequadas para que seus trabalhadores possam desenvolver seu potencial e sua criatividade. É possível, também, atribuir-se a preocupação crescente com Qualidade de Vida no Trabalho à maior conscientização dos trabalhadores, cansados de enfrentar ambientes de trabalho precários, condições sócio-econômicas injustas e tarefas monótonas e rotineiras.

A busca pela qualidade deve ser uma atividade abrangente considerando-se o significado amplo de "qualidade", que inclui não somente qualidade dos produtos, dos serviços e dos processos, mas também a qualidade de vida, devendo ser uma tarefa permanente e que implica no envolvimento e comprometimento de todos os funcionários, para a satisfação das necessidades dos clientes internos e externos a empresa.

Por estes motivos considera-se fundamental que as organizações proporcionem um ambiente de trabalho saudável e tranquilo para que as pessoas possam desenvolver seu crescimento pessoal e profissional.

Tendo em vista tais considerações, o presente trabalho será orientado pelo seguinte problema: Como se caracteriza a Qualidade de Vida no Trabalho na Central de Serviços Florianópolis do Banco Real, na percepção de seus funcionários?

## **1.1 Contextualização do tema**

O trabalho, no cenário atual, ocupa um espaço muito importante na vida de todos, sendo de grande valor na sociedade.

Porém a relação com o trabalho é conflitual, tendo algumas vezes uma conotação negativa, sendo considerado um fardo pesado por alguns e percebido como algo que dá sentido a vida, por outros.



Muitas empresas se preocupam pouco com o aspecto humano do serviço prestado e, por não oferecerem um nível desejável de Qualidade de Vida no Trabalho a seus funcionários acabam por perder na qualidade do serviço prestado aos clientes. Pois conforme Albuquerque e França (1998, p.43) “a Qualidade de Vida no Trabalho é uma evolução da Qualidade Total. É o último elo da cadeia. Não dá para falar em Qualidade Total se esta não abranger a qualidade de vida das pessoas no trabalho”. É preciso envolver e comprometer o funcionário com o trabalho, com a empresa.

Os seres humanos, participantes de um processo produtivo, não podem ser considerados apenas como recursos – máquinas- utilizados pelas organizações para atingir seus objetivos. É preciso conhecer as suas potencialidades e limitações (do ser humano) e promover a sua valorização e respeito (Patrício, 1996).

## **1.2 Justificativa do estudo**

Qualidade de Vida no Trabalho é uma preocupação crescente em todas as empresas que buscam ser altamente competitivas num mercado cada vez mais globalizado.

Segundo Patrício (1996) precisamos considerar o conceito de qualidade de vida como algo mais amplo do que um mero instrumento para se obter maior produtividade e melhor desempenho dos trabalhadores. Entendemos que as empresas só existem porque nelas trabalham pessoas, e que para atingir melhores resultados individuais e coletivos, é necessário que seja considerada relevante a preocupação com a qualidade de vida das pessoas que atuam neste sistema.

O que conta neste estudo é a percepção que o indivíduo possui da qualidade. Aquilo que sente no que diz respeito á qualidade de vida em seu ambiente de trabalho.

Para oferecer serviços de qualidade aos clientes os funcionários precisam usufruir de condições que favoreçam a qualidade almejada. Uma destas condições, sem dúvida, é a Qualidade de Vida no Trabalho.

Diante desta situação será de grande importância conhecer e analisar a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da Central de Serviços Florianópolis, visando a

possibilidade de constatar dificuldades apresentadas na mesma e ao mesmo tempo colocar em discussão este tema polêmico.

### **1.3 Caracterização da organização**

A organização objeto deste estudo trata-se da Central de Serviços Florianópolis do Banco Real, sediada no bairro do Estreito em Florianópolis.

O Banco Real, que hoje possui uma rede de aproximadamente 1.400 agências e postos de atendimento, onde trabalham mais de 16.500 funcionários, nasceu na cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais, em 16 de junho de 1925. Iniciou suas atividades como uma cooperativa cujo objetivo era o de oferecer crédito aos produtores rurais mineiros, contribuindo assim para que eles pudessem ter acesso a recursos e destiná-los ao desenvolvimento da sua atividade.

Os negócios da cooperativa, apesar do momento econômico incerto, cresceram rapidamente. Em apenas dois anos, ela transformou-se em uma instituição bancária – o Banco da Lavoura de Minas Gerais.

O processo de crescimento contínuo do Banco da Lavoura o levou, em 1929 a transformar-se em uma sociedade anônima.

Progressivamente, o Banco da Lavoura foi se consolidando como um ativo participante do mercado financeiro brasileiro e em 1971 foi adotada a denominação de Banco Real S.A.

No período de 1975 a 1998, o Banco consolidou a sua posição entre os quatro maiores bancos privados brasileiros e destacou-se por ser uma organização administrada com seriedade e competência. Em meados de 1998, foi anunciada a parceria estratégica entre o Banco Real e o ABN AMRO Bank, da Holanda. E em novembro de 1998, a administração do Real passou a ser feita pelo ABN AMRO Bank.

O ABN AMRO Bank é atualmente um dos maiores bancos do mundo. Presente em 72 países e com uma rede de 1.900 agências e escritórios, destaca-se no cenário econômico mundial pela sua extensa rede, podendo oferecer a seus clientes produtos que aliam o profundo conhecimento dos mercados locais à larga experiência e vocação internacional.

O Banco Real tem como principais objetivos para o futuro:

- Ser o melhor entre os Bancos privados do Brasil;
- Ser um Banco de varejo voltado aos clientes, otimizando a Rede de distribuição e atingindo uma posição de liderança na área de Banco virtual;
- Ser o melhor Banco da área *Corporate* no Brasil;
- Ser um dos grandes participantes do mercado de seguros;
- Desenvolver e alavancar a área financeira;
- Ser um dos cinco maiores Bancos na gestão de ativos;
- Ser o provedor preferencial em nível regional para serviços bancários integrados;
- Ser considerado uma referência de sucesso no gerenciamento de aquisições;
- Ser o empregador preferencial no setor.

### **1.3.1. A Qualidade no Banco Real**

O Banco Real possui um programa de qualidade denominado “Qualidade Máxima”. Dentro deste programa são publicadas revistas (do tipo revista em quadrinhos) direcionada aos funcionários e abordando assuntos relacionados ao dia-a-dia do Banco, temas estes como: Atendimento e ocorrência com clientes, cadastro, atendimento telefônico, segurança, Banco de idéias, etc.

Ainda, dentro deste programa, semestralmente o banco premia os destaques em várias categorias como, gerentes, agências, departamentos e funcionários destaque no atendimento.

Uma destas publicações retratou a visão do gerente administrativo do banco com relação a qualidade, o que considerou-se importante retratar aqui.

De acordo com o Diretor Administrativo do Banco Real, Celso Antunes “Qualidade só se aplica com uma mudança de comportamento através da transformação dos conceitos em atitudes positivas de cada uma das pessoas que trabalham conosco, assim podemos cativar os clientes gerando sucesso pessoal de cada um e o futuro da organização” (Qualidade Real, n.10, p.09).

Em novembro do ano passado, o Banco Real recebeu o Prêmio Qualidade em Bancos 1999 promovido pela Revista Banco Hoje. Trata-se de uma premiação de grande importância, principalmente levando-se em conta que o júri foi composto por representantes de várias entidades representativas, tais como FIESP, Associação Comercial de SP e RJ, ADVB, entre outras.

Há cinco anos a Revista Banco Hoje promove este prêmio, os jurados observam as características das Instituições financeiras quanto a sua capitalização, solidez, ética na condução dos negócios, criatividade, flexibilidade e engenharia financeira, melhor preparo e eficiência no atendimento.

### **1.3.2.Caracterização da Central de Serviços Florianópolis**

A criação de centrais de serviços é uma idéia de mudança em nível nacional no Banco Real com intuito de reorganizar as agências visando adequação aos padrões de qualidade que o mercado exige.

São efetuadas modificações não somente no *layout*, mas também nas responsabilidades das tarefas. O objetivo é retirar das agências os serviços de retaguarda (internos) passando estes a serem de responsabilidade das centrais de serviços, fazendo com que as agências tenham mais tempo livre para se dedicarem ao atendimento aos clientes. Assim, as centrais de serviços têm como clientes diretos as agências e como clientes indiretos os clientes externos do Banco.

Neste contexto, foi inaugurada em 17 de junho de 1997 a Central de Serviços Florianópolis tendo como atribuição a execução de serviços de abertura de contas correntes, cadastramento de contratos de empréstimo, envio de correspondências via correio para os clientes, remessa de títulos a cartório, entre outros, para as treze agências do Banco Real estabelecidas no estado de Santa Catarina.

Como este serviços são realizados quase que totalmente via on-line (sistema integrado entre as agências via computador)os funcionários da Central de Serviços Florianópolis dispõem de treze microcomputadores, onze impressoras e um fac-símile.

A Central de Serviços Florianópolis conta atualmente com 25 funcionários sendo eles, em ordem hierárquica, um gerente operacional, três procuradores, dois escriturários-caixa, quinze escriturários e quatro contínuos.

A CS é subordinada operacionalmente à Diretoria Regional chamada Setor Florianópolis, e este por sua vez a Diretoria administrativa, localizada no edifício Sede do Banco Real em São Paulo.

Localizada na rua Afonso Pena, no bairro Estreito em Florianópolis, a Central de Serviços possui uma área construída de 200 m<sup>2</sup>, dividida em dois pisos, onde se identificam as áreas de operacionalização (Anexo 2 e 3).

A seguir aborda-se a caracterização dos setores que integram a Central de Serviços Florianópolis através de uma descrição das atividades desenvolvidas pelos setores de Empréstimo, Cobrança e Contas Correntes e também, efetuar uma descrição física do ambiente e a forma como esta organizado o trabalho em cada destes setores.

Todos os setores localizam-se no mesmo prédio no bairro Estreito. Na portaria, um segurança cuida do acesso de pessoas. O crachá é de uso obrigatório e a presença do visitante é anunciada pelo telefone à pessoa interessada. O ingresso a empresa só é permitido depois de recebida a autorização.

As instalações são recentes e quase que a totalidade do terreno está ocupado por construção. Sendo que em frente ao prédio existe um pequeno jardim. O local se matem bem cuidado, organizado e limpo. Há uma funcionária que cuida da limpeza e arrumação do prédio que assim como o segurança pertence a uma empresa terceirizada.

Os funcionários não utilizam uniforme e também não é necessário nenhum tipo de equipamento de proteção individual.

A empresa possui um gerente operacional que trabalha numa ampla sala que tem acesso direto a sala onde trabalham os funcionários do setor de cobrança e empréstimo e também a um corredor que leva a sala onde fica o setor de conta corrente.

#### **1.3.2.1 Setor de Empréstimo**

Diariamente a chefia recebe a solicitação do cliente para efetuar o cadastramento do contrato de empréstimo, via malote, de todas as agências do estado.

O setor de empréstimo é responsável pelo cadastramento dos contratos de crédito pessoal, desconto de duplicatas e de cheques, consignação em folha de pagamento, composição de dívida, entre outras modalidades. Os funcionários que são em número de dez, dos quais um procurador (uma espécie de subgerente) que coordena os trabalhos e nove escriturários.

A sala, compartilhada com o setor de cobrança, é uma sala ampla medindo aproximadamente 70m<sup>2</sup>, com uma grande janela que permite a visão da rua que passa em frente ao prédio, mas que devido a incidência do sol na parte da parte esta permanece fechada com persianas. A sala também possui aparelho de ar-condicionado e nela estão instalados oito terminais de computador com seis impressoras que são utilizados para a execução dos serviços. O grande número de impressoras, algumas do tipo matricial, provoca muito ruído assim como o toque insistente das quatro linhas telefônicas instaladas no prédio. Apesar destes inconvenientes, pode-se conversar sem grandes problemas de audição.

#### **1.3.2.2 Setor de Cobrança**

O setor de cobrança conta com cinco funcionários, um procurador e quatro escriturários. Sendo responsáveis pelo envio de títulos a cartório, preenchimento de borderôs carteira simples, cadastramento via sistema de instruções a pedido do cliente de prorrogação de vencimento de títulos, protesto ou sustação, débito de custas cartoriais, etc.

As características da sala onde funciona este setor já foi descrita anteriormente, pois como foi mencionado, o setor de cobrança e o setor de empréstimo compartilham a mesma sala.

#### **1.3.2.3 Setor de Conta Corrente**

Esta instalado em uma pequena sala, 9 m<sup>2</sup>, onde trabalham três funcionárias, uma procuradora e duas escriturárias. A sala possui janela para os fundos do terreno, tem aparelho de ar condicionado, possui dois terminais de computador e duas impressoras a laser que não provocam ruídos.

Este setor é responsável pelo cadastramento e abertura de contas correntes, exclusão de CCF - Cadastro de emitentes de cheques sem fundos, e contas a pagar. Vinculados ao setor de contas correntes trabalham mais dois funcionários que são escriturários caixa que ocupam a sala ao lado da conta corrente. Nesta sala estão instalados dois guichês de caixa. A sala é pequena, com uma área de 9m<sup>2</sup>, possui janela para os fundos do terreno e um aparelho de ar condicionado.

No andar térreo divididos entre duas salas, trabalham quatro funcionários que possuem entre quinze e dezessete anos que tem a função de contínuos. Cuidam da correspondência, arquivo de documentos, entre outros serviços.

#### 1.4 Perfil dos Funcionários

**Tabela 1 – Número de Funcionários**

<b>SEXO</b>	<b>FREQUÊNCIA ABSOLUTA</b>	<b>FREQUÊNCIA RELATIVA</b>
Masculino	13	52%
Feminino	12	48%
<b>Totais</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

A Central de Serviços possui 25 funcionários, sendo 13 (52%) do sexo masculino e 12 (48%) do sexo feminino.

**Tabela 2 – Número de Funcionários por Nível de Escolaridade**

<b>NÍVEL DE ESCOLARIDADE</b>	<b>FREQUÊNCIA ABSOLUTA</b>	<b>FREQUÊNCIA RELATIVA</b>
Superior	4	16%
Superior incompleto	14	56%
Médio	7	28%
<b>Totais</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Quanto ao nível de escolaridade dos 25 funcionários 04 (16%) possuem nível superior completo, 14 (56%) nível superior incompleto e 7 (28%) possuem nível médio.

**Tabela 3 – Número de Funcionários por Setor**

	<b>GERÊNC.</b>	<b>COBR.</b>	<b>EMPRÉST.</b>	<b>C. CORR.</b>	<b>CAIXA</b>	<b>CONTÍN.</b>	<b>TOTAL</b>
FA	01	05	10	03	02	04	<b>25</b>
FR	4%	20%	40%	12%	8%	16%	<b>100%</b>

Quanto à lotação, cinco trabalham no setor de cobrança, dez no empréstimo, três na conta corrente, dois no caixa e quatro são contínuos, além do gerente operacional.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

Tendo em vista o problema de pesquisa e os objetivos do presente estudo, apresenta-se a seguir os principais tópicos que o compõe.

O primeiro capítulo refere-se a apresentação do tema de pesquisa, bem como o problema, seus objetivos e sua justificativa, e ainda a caracterização da organização alvo do estudo

O segundo capítulo apresenta objetivo geral e específicos do presente estudo.

O terceiro capítulo contém o referencial teórico do estudo. Inicialmente aborda-se a questão da qualidade e o trabalho, e em seguida, apresenta-se a origem, evolução, conceitos e abordagens de QVT, um quadro referencial teórico de análise.

No quarto capítulo descreve-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa efetuada, assim como sua abordagem e perspectiva. Descreve-se o processo metodológico utilizado e a técnica de coleta de dados. Por fim descreve-se os critérios para a seleção da amostra e a técnica de análise dos dados.

O quinto capítulo refere-se a análise e interpretação dos dados obtidos no estudo.

Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as considerações finais e recomendações.



## **2- OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Analisar como se caracteriza a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da Central de Serviços Florianópolis do Banco Real , visando a apresentação de uma proposta para melhoria dos níveis de qualidade de vida.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Estabelecer um quadro teórico referencial de análise da Qualidade de Vida no Trabalho;
- Identificar o que é qualidade de vida no trabalho, na percepção dos funcionários e chefias da unidade pesquisada;
- Avaliar a percepção dos funcionários sobre Qualidade de Vida no Trabalho e os fatores que influenciam o seu nível;
- Analisar as relações e as condições de trabalho dos funcionários;
- Apresentar propostas de melhoria dos níveis de qualidade de vida no trabalho na organização.

### **3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura relacionada com o tema de pesquisa. Inicialmente serão abordados temas como qualidade e trabalho, bem como qualidade de vida no trabalho.

#### **3.1 A questão da qualidade**

As organizações pressionadas pelo mercado estão tendo que aprimorar cada vez mais seus padrões de qualidade.

O conceito de qualidade segundo Garvin Apud Vieira (1996) existe há milênios, mas somente a partir dos anos 50, nos Estados Unidos, ele surgiu como uma função gerencial formal. As diversas abordagens aconteceram de forma gradativa, compreendendo quatro fases:

- inspeção: o controle da qualidade ocorria após a fabricação dos produtos;
- controle estatístico da qualidade: o controle era feito durante a produção, com o objetivo de determinar os limites da variação das peças fabricadas conforme especificações;
- garantia da qualidade: novos instrumentos surgiram, como: quantificação dos custos da qualidade e o controle total da qualidade;
- gestão estratégica da qualidade: a qualidade passou a ser definida do ponto de vista do cliente.

O controle de qualidade expandiu-se, refinou-se e , em 1968, recebeu nova designação - TQC - Total Quality Control ou CWCQ - Company Wide Quality Control (Garvin, 1992; Ishikawa, 1993; apud Vieira, 1996).

Para Campos (1992, apud Vieira, 1996) o TQC pode ser definido como um "sistema gerencial" que parte do reconhecimento das necessidades dos clientes e

estabelece padrões para o atendimento dessas necessidades, a partir de uma visão estratégica aliada a uma abordagem humanista. Entendendo-se por cliente todos aqueles afetados pela existência da empresa: consumidores, empregados, acionistas e sociedade.

Dentre os diversos autores que definem qualidade pode-se citar Juran (1998) que afirma que “qualidade é adequação ao uso”, e Falconi (1998) que afirma que a “qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor”. Para este autor, a satisfação total do consumidor é a base de sustentação da sobrevivência de qualquer empresa.

Para Neves (1993, p. 276) “pensar uma política de qualidade nas empresas implica pensar na qualidade de vida de seus trabalhadores, no efetivo exercício de seus direitos trabalhistas, consolidando cada vez mais as instituições da sociedade para afirmação do processo democrático na sociedade brasileira”.

### **3.2 O trabalho**

Marx Apud Guimarães (1995, p. 31) interpreta o trabalho como “um processo de que participa o homem e a natureza, processo em que o ser humano com sua própria ação impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza”.

Do latim tripalium, ou três paus, instrumento para a tortura de escravos, o trabalho vem lentamente perdendo esta conotação, podendo ser fonte de prazer e motivação. A concepção de trabalho evolui e o que no início era uma questão de sobrevivência, hoje pode ser considerado um fator fundamental na vida do ser humano.

Bagolini apud Guimarães (1995) diz que “torna-se indispensável considerar que as concepções sobre o trabalho humano são as mais diversas possíveis, variando com as perspectivas e os coeficientes ideológicos de quem a usa e, portanto, com a mudança das situações ambientais, sociais e econômicas com as quais tais perspectivas estão relacionadas”.

Já Handy (1978) afirma que hoje o trabalho organizacional é vital e pode ser visto como parte inseparável da vida humana. Para este autor o trabalho assume proporções

enormes na vida do homem de hoje. Sendo que “talvez as organizações sejam atualmente o meio principal para o homem adquirir sua identidade, buscar seu ego ideal”(p.237).

A dimensão trabalho tem tido importância significativa na vida de muitas pessoas. O tempo e a energia despendidos nas atividades profissionais parecem ter implicações profundas na qualidade de vida como um todo.

### **3.3. A automação no Setor Bancário**

Por ser um fator que influencia diretamente na QVT do trabalhador considerou-se importante retratar este assunto.

Conforme Silva (1991) em seu estudo sobre automação bancária, os anos 60 foram marcados por uma profunda guinada nas características do desenvolvimento do setor bancário no Brasil. Até a reforma bancária de 1964 não existia uma sistema financeiro nacional constituído , permitindo que cada Banco pudesse dispor de procedimentos contábeis próprios.

Em um primeiro momento, todos os serviços contábeis eram realizados manualmente todos os dias nas próprias agências. A máquina de escrever é introduzida nos anos 30, a máquina de calcular nos anos 40, e as máquinas mais sofisticadas para a feitura das cartelas contábeis que substituíam progressivamente os antigos livros, são introduzidas no final dos anos 50 (Sales, 1986 , apud Silva, 1991).

A realidade dos bancos se modificou completamente com a introdução do computador, a constituição de Centros de processamento de Dados (CPD) e a informatização dos diversos setores. Este processo iniciou seu desenvolvimento a partir da Reforma Bancária que começou a ser implantada no final de 1964, e que estabeleceu as bases para a constituição de um Sistema Financeiro Nacional e do Mercado de Capitais. Com ela foi criado o Conselho Monetário Nacional, como órgão responsável pela fixação da política da moeda e do crédito.

A primeira etapa do processo de automação dos bancos constituiu na implantação dos CPDs e o primeiro serviço automatizado foi o das contas correntes, mudando inteiramente o perfil da instituição bancária, que passa a ter suas principais informações centralizadas, o

que é fundamental para a agilidade dos bancos no mercado. Sendo que a informatização das contas correntes provocou mudanças importantes no processo de trabalho e no próprio layout das agências.

A automação dos serviços de atendimento ao público, que ocorre a partir do início dos anos 80, representa uma nova fase da automação bancária. Com banco 24 horas e os caixas automáticos, onde o cliente obtém saldos e extratos de conta corrente e aplicações e pode efetuar saques com cartão magnético.

Nos anos 90, com a evolução da informática, os clientes passaram a contar ainda com o home banking, o internet banking entre outros produtos ou serviços desenvolvidos e colocados a sua disposição.

### **3.4 Qualidade de vida no trabalho – origem e evolução**

A qualidade de vida no trabalho têm sido uma preocupação do homem a muito tempo, embora recebendo outros títulos e em outro contexto, mas, sempre voltada a satisfação e bem-estar do trabalhador.

Para Guimarães (1998) os autores concordam que o surgimento da expressão “qualidade de vida no trabalho” remonta aos anos 50, como uma nova forma de abordagem das organizações, associada à corrente sócio-técnica, difundida pelo Instituto Tavistock de Londres e pelo Programa de Democratização Industrial da Noruega (IDP), como também à corrente denominada Job Design, nos EUA, liderada pelo professor Louis Davis da UCLA. No Brasil essa corrente é conhecida como análise e delineamento de cargos” (Garcia, 1980). A Davis é atribuída a introdução pública da expressão “qualidade de vida no trabalho” (Trist, 1981 apud Guimarães 1995).

Entretanto, em função de sua ênfase nos aspectos psicossociais e motivacionais do trabalho, há quem procure associar a QVT, em suas origens mais remotas, à Escola de Relações Humanas, da década de 30 (Mayo e colaboradores) e à Escola comportamentalista. Outro ponto consensual na literatura que trata da QVT é que a sua disseminação está relacionada tanto com estudos sobre motivação, satisfação e clima organizacional, quanto com a administração participativa e a democracia industrial.

Para Nadler & Lawler, (1983 apud Rodrigues, 1995, p.81) a evolução da concepção da qualidade de vida no trabalho pode ser dividida em seis períodos:

- 1959 a 1972: QVT como uma variável – QVT foi tratada como uma reação individual ao trabalho ou consequências pessoais da experiência do trabalho;
- 1969 a 1975: QVT como uma abordagem – O foco era o indivíduo, antes dos resultados organizacionais, mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção;
- 1972 a 1975: QVT como método – QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação;
- 1975 a 1980: QVT como um movimento – Era vista como uma afirmação ideológica, sobre a natureza do trabalho e a relação do trabalhador com a organização;
- 1979 a 1982: QVT como tudo – Era vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade;
- 1982 em diante: QVT igual a nada – A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença. Não passando de apenas um outro modismo.

É bastante discutível a concepção dos autores sobre QVT demonstrada de forma tão negativa. QVT tem sido alvo de diversos debates e estudos de diversos autores com a tendência de ampliar QVT para qualidade de vida, em geral.

Para Gramkow "A globalização preconizada por Nadler & Lawler está trazendo como consequências, a busca de maior equilíbrio entre o trabalho e o lazer que resulte em melhor QV, contrapondo-se ao que poderia vir a ser uma 'modismo' da área de recursos humanos" (1998, p.21).

### **3.5 Qualidade de vida no trabalho – Uma tentativa de conceituação**

O conceito de QVT é, de certa forma, abrangente, e não se pode atribuir uma definição consensual quanto ao significado do termo. Observa-se que uma grande parte dos estudiosos a respeito do tema possuem interpretações limitadas e restritas a aspectos

econômicos, sociais. E outros apresentam interpretações que abrangem todos estes aspectos entre outros.

Diversos são os autores que conceituam Qualidade de Vida no Trabalho, como é o caso de Walton Apud Knierim (1999, p. 36) para quem a "QVT é empregada para designar experiências inovadoras realizadas na tentativa de resgatar valores ambientais e humanísticos negligenciados pelas sociedades industrializadas em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico.

Alguns conceituam QVT de maneira bastante genérica, restrita ao ambiente de trabalho. Como Davis apud Vieira (1996, p.25) que afirma que QVT "são condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para os funcionários".

Outros são mais específicos

Albuquerque e França (1998, p. 41) conceituam QVT como "um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando proporcionar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho".

De acordo com Vieira & Hanashiro (1990, p.45 apud Vieira, 1996) o conceito de QVT é amplo e contingencial, podendo ser definido como:

"(...) melhoria nas condições de trabalho - com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório tanto para os empregados como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho".

Para Burigo (1997, p.30) "a QVT busca humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Constitui-se, ainda, em condição de vida no trabalho, associada ao bem-estar, à saúde e à segurança do trabalhador".

Guimarães (1995) apresenta uma visão muito mais ampla e relaciona a QVT com a "qualidade de vida" em geral, o que inclui a conquista da cidadania por parte do trabalhador, mantendo uma relação direta e atávica com a democratização industrial,

enquanto compartilhamento do poder de decisão entre gerências e trabalhadores, assumindo-se uma forma de participação plena de todos os níveis decisórios”.

Moscarini apud Silva (1999) acredita que a “maior riqueza das organizações são as pessoas que nela trabalham”, devendo estas organizações investirem no potencial humano, tanto ou mais que em tecnologia. Através de um ambiente saudável, condições adequadas de trabalho, biorritmo, assegurando as pessoas bem estar físico e psíquico, assim como educação através de aperfeiçoamento para o trabalho, que de modo amplo leve o indivíduo ao seu desenvolvimento como pessoa integral.

Segundo Demo (1996), QV significa antes de tudo a humanização da realidade e da vida, abrangendo todas as esferas como o trabalho, a educação, a saúde, a democracia, o lazer e outros, garantindo assim as condições básicas de cidadania.

Segundo Fernandes (1996) embora os autores apresentem enfoques diferentes ao conceituar a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho”, algo que parece comum a todos é o fato de voltar-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo que melhora a satisfação do trabalhador, melhorar a produtividade da empresa.

### **3.6 Abordagens de QVT**

Vários autores, através de estudos realizados, estruturaram abordagens a serem utilizados em pesquisas ou programas de QVT. Tais abordagens indicam fatores que contribuem para a Qualidade de Vida no Trabalho. A seguir serão descritos alguns dos principais modelos de aferição de QVT. A seleção por estas abordagens ocorreu em função do destaque a elas atribuída na literatura corrente sobre o tema. Vários autores utilizaram em seus estudos estas abordagens, como Vieira, (1996), Gramkow, (1998), Silva, (1999), Monaco (1998).

#### **3.6.1 Willian Westley: as quatro dimensões da qualidade de vida no trabalho**



Westley (1979) classifica e analisa quatro fatores que afetam diretamente e tornam-se obstáculos à QVT: o político, o econômico, o psicológico e o sociológico (Rodrigues, 1995).

O quadro abaixo apresenta o modelo de Westley, adaptado por Ruschel (1993). De acordo com este autor, “os problemas políticos trariam como consequência a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação e o sociológico, a anomia”.

Quadro 1 - Indicadores da qualidade de vida no trabalho

<u>ECONÔMICO</u>	<u>POLÍTICO</u>	<u>PSICOLÓGICO</u>	<u>SOCIOLÓGICO</u>
. Equidade salarial	. Segurança emprego	. Realização potencial	. Participação nas decisões
. Remuneração adequada	. Atuação sindical	. Nível de desafio	. Autonomia
. Benefícios	. Retroinformação	. Desenv. pessoal	. Relacionamento interpessoal
. Local de trabalho	. Liberdade de expressão	. Desenv. profissional	. Grau de responsabilidade
. carga horária	. Valorização do cargo	. Criatividade	. Valor pessoal
. Ambiente externo	. Relacionamento com a chefia	. Auto-avaliação	
		. Variedade de tarefa	
		. Identidade c/ a tarefa	

Fonte: Westley (1979) adaptado por Rushel (1993) apud Fernandes (1996, p,53).

### 3.6.2 Siqueira e Coletta: Fatores determinantes de Qualidade de vida no trabalho

Siqueira e Coletta realizaram um estudo sobre os fatores determinantes da QVT, a partir da percepção dos trabalhadores, utilizando como sujeitos 100 empregados de empresas industriais e comerciais de Uberlândia/MG. Os dados foram obtidos através de entrevistas individuais e levantaram incidentes críticos (positivos e negativos) no trabalho, suas consequências, aspectos de um bom e mau serviço, bem como sugestões para melhoria de qualidade de vida no trabalho. Como resultado, os autores identificaram como principais fatores determinantes de QVT: o próprio trabalho, as relações interpessoais, os colegas, o chefe, a política de recursos humanos e a empresa, configurados em cinco categorias:

- 1) Política de Recursos Humanos: Política de cargos e salários, treinamento, educação, benefícios, estabilidade, cumprimento das regras e legislação trabalhista.
- 2) Trabalho: Ambiente seguro/saudável, ausência de cobranças rígidas, oportunidade de participação nas decisões, informações suficientes e equipamentos adequados, tarefas enriquecidas e trabalhos em grupo, delimitação do espaço de trabalho de forma a permitir a viabilidade de outros níveis de vida do empregado, horário fixo de 8 horas, amizade entre colegas, contatos diretos com o patrão, tratamento adequado por parte dos clientes da organização.
- 3) Interações pessoais:
  - Colegas: amizade, cooperação, confiança.
  - Chefias: aberta ao diálogo, participativa, conhecimento técnico, compreensiva, autoridade, confiança.
- 4) Indivíduo: assiduidade, baixa rotatividade, satisfação com o que faz, responsabilidade, iniciativa, confiança em si mesmo, separação entre problemas pessoais e profissionais, residir em local de fácil acesso.
- 5) empresa: imagem de organização, sólida, bem conceituada, regras bem definidas de funcionamento, administração eficiente.

### **3.6.3 Davis & Werther: Qualidade de vida no trabalho e projeto de cargos**

Davis & Werther apud Rodrigues (1995) vêem a QVT como “afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo. Porém é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador”.

O projeto de cargos é visto pelos autores em três níveis: Organizacional, Ambiental e Comportamental.

No nível organizacional, a abordagem é feita principalmente levando em consideração a eficiência.

No nível ambiental dois pontos são básicos: a habilidade e disponibilidade de empregados e as expectativas sociais.

A parte mais sensível para o êxito de um cargo está no nível comportamental. As pesquisas comportamentais são ferramentas importantes para a confecção de um cargo. Quatro dimensões são destacadas neste nível: autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação.

A autonomia seria a "responsabilidade pelo trabalho"; a variedade, "o uso de diferentes perícias e capacidades"; a identidade de tarefa, "seria fazer o todo da peça de trabalho" e a retroinformação, a "informação sobre o desempenho" (Davis & Werther, 1983, p.78 apud Rodrigues, 1995, p.89).

#### **3.6.4 D. Nadler e E. Lawler: O sucesso da qualidade de vida no trabalho nas organizações.**

Após várias pesquisas, Nadler & Lawler identificam os fatores que prevêm o sucesso dos projetos de QVT (Rodrigues, 1995). Sendo tais fatores:

- 1- Percepção da necessidade;
- 2- O foco do problema que é destacado na organização;
- 3- Estrutura para identificação e solução do problema, teoria/ modelo de projeto de treinamento e participantes;
- 4- Compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados;
- 5- Sistemas múltiplos afetados;
- 6- Envolvimento amplo da organização.

#### **3.6.5 Richard Walton: uma proposta para a qualidade de vida no trabalho**

Segundo Vieira (1996) o autor procurou identificar os fatores e dimensões que afetam de maneira mais significativa o trabalhador. Seu modelo baseia-se em oito "categorias conceituais" apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 2 - Modelo de Walton para aferição de QVT

<b>FATORES</b>	<b>DIMENSÕES</b>
1- Compensação justa e adequada	1- Renda adequada ao trabalho 2- Equidade interna 3- Equidade externa
2- Condições de trabalho	4- Jornada de trabalho 5- Ambiente físico seguro e saudável
3- Uso e desenvolvimento de capacidades	6- Autonomia 7- Significado da tarefa 8- Identidade da tarefa 9- Variedade da habilidade 10- Retroinformação
4- Chances de crescimento e segurança	11- Possibilidade de carreira 12- Crescimento profissional 13- Segurança de emprego
5- Integração social na empresa	14- Igualdade de oportunidades 15- Relacionamento 16- Senso comunitário
6- Constitucionalismo	17- Respeito às leis e direitos trabalhistas 18- Privacidade pessoal 19- Liberdade de expressão 20- Normas e rotinas
7- Trabalho e espaço total de vida	21- Papel balanceado do trabalho
8- Relevância social da vida no trabalho	22- Imagem da empresa 23- Responsabilidade social pelos serviços 24- Responsabilidade social pelos produtos 25- Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Walton (1973) apud Vieira (1996, p. 28)

Segundo Vieira(1996) estes fatores podem ser interpretados da seguinte forma:

### **1) Compensação adequada e justa:**

A justiça do sistema de compensação é pesquisada através da adequação da remuneração ao trabalho que o trabalhador realiza, equidade interna (equilíbrio entre as remunerações na empresa) e equidade externa (comparação da remuneração com o mercado de trabalho).

**2) Condições de segurança e saúde do trabalho:**

São considerados os fatores jornada de trabalho e ambiente físico, que não sejam perigosos em excesso ou prejudiciais à saúde do trabalhador.

**3) Uso e desenvolvimento de capacidades:**

Refere-se às possibilidades do trabalhador satisfazer suas necessidades de utilização das habilidades e de conhecimentos, de desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho bem como de retroinformações quanto ao seu desempenho.

**4) Oportunidade de crescimento contínuo e segurança:**

Está relacionado às possibilidades que o trabalho oferece em termos de carreira na empresa, de crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma mais duradoura.

**5) Integração social na organização:**

A ausência de diferenças hierárquicas demasiadamente marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito são pontos fundamentais para o estabelecimento de um bom nível de integração social nas empresas.

**6) Constitucionalismo:**

O estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador e recurso contra decisões arbitrárias são necessários para que se estabeleça um clima de democracia.

**7) O trabalho e o espaço total de vida:**

O trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar, suas atividades de lazer e comunitárias.

**8) Relevância social da vida no trabalho:**

A atuação da empresa perante a sociedade pode ser verificada através da imagem, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e administração eficiente.

Concorda-se com Fernandes (1996) quando esta autora afirma que “é possível que outras variáveis intervenientes na QVT possam ser agregadas as citadas nos modelos selecionados, com por exemplo a “participação”, que é considerada por Fernandes &

Gutierrez (1987) como um dos mais importantes elementos comportamentais intervenientes na Qualidade de Vida no trabalho”.

3.6.6. Quadro referencial teórico de análise

Foi possível observar que QVT pode receber diversos significados dependendo da interpretação que cada autor atribui a questão. Portanto para este estudo será estabelecido um quadro referencial teórico para análise da qualidade de vida no trabalho contemplando aspectos presentes em abordagens apresentadas. Destaca-se que Silva (1999, p.21) em seu estudo no HU/UFSC também apresentou a proposta de formar um quadro referencial para análise.

Quadro 3 - Quadro Referencial Teórico de Análise

Fatores	Dimensões
Trabalho executado	Tipo de trabalho Tarefas desempenhadas
Condições de trabalho	Jornada de trabalho Ambiente de trabalho Saúde Recursos materiais e Equipamentos disponíveis
Aspectos econômicos	Remuneração adequada Equidade interna Equidade externa
Integração	Relacionamento Interpessoal Relacionamento Social
Aspectos políticos	Participação nas decisões Autonomia Normas e rotinas Direitos trabalhistas
Aspectos psicológicos	Realização Desenvolvimento profissional Significado da tarefa Variedade de habilidades Feedback Segurança no emprego

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro foi elaborado visando reunir os aspectos considerados mais importantes referente a QVT na organização em estudo, podendo ser interpretado da seguinte forma:

1. Trabalho executado: refere-se ao tipo de trabalho que é desenvolvido pelos membros da organização e as tarefas que desempenham.
2. Condições de trabalho: Visa verificar a QVT em relação as condições existentes no local de trabalho, como o ambiente onde os indivíduos executam seu trabalho, os recursos disponíveis e sua jornada diária, incluindo condições físicas de trabalho favoráveis a preservação da saúde e do bem estar do trabalhador. Algumas destas dimensões são apresentadas no modelo de Walton (1973) no fator condições de trabalho
3. Aspectos econômicos: Refere-se a remuneração necessária para o indivíduo viver e suprir suas necessidades e também a equidade na remuneração entre os membros da organização e em relação a equidade na remuneração quando comparada a outros Bancos. Tais aspectos são apresentados no modelo de Walton (1973) no fator compensação justa e adequada e no modelo de Westley (1979) no fator econômico.
4. Integração: Fator que objetiva verificar o relacionamento interpessoal do indivíduo na organização e também no convívio com a família e amigos. Parte desta dimensão é tratada por Walton (1973) no fator integração social na empresa e no modelo de Westley (1979), no indicador sociológico.
5. Aspectos políticos: refere-se à autonomia que o indivíduo possui na execução do seu trabalho, sua participação na tomada de decisões, como também a maneira como as normas e rotinas da empresa influenciam ou interferem no trabalho e a observância ao cumprimento as leis e direitos trabalhistas por parte da empresa . Alguns dessas dimensões são apresentadas por Walton (1973) no fator uso e desenvolvimento de capacidades e constitucionalismo, sendo apresentadas, também, em parte por Westley(1979) no indicador sociológico.
6. Aspectos psicológicos: Refere-se às oportunidades que o empregado tem de aplicar no seu trabalho suas aptidões e capacidades; a relevância da tarefa que desempenha; o

feedback, a informação que o indivíduo recebe acerca da avaliação do seu trabalho e de suas ações. E refere-se, ainda, à realização e desenvolvimento profissional do indivíduo, e ao grau de segurança quanto à manutenção do seu emprego. Tais aspectos são abordados por Walton (1973) nos fatores uso e desenvolvimento de capacidades e chances de crescimento e segurança, e também por Westley (1979) nos indicadores sociológico e político.

### **3.7 Doenças ocupacionais e QVT**

Por serem os funcionários do Setor Bancário uma das categorias onde há um sério risco de ocorrerem as LER - Lesões por Esforços Repetitivos / DORT – Distúrbios Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho, considera-se importante retratar tal assunto, uma vez, que podem influenciar negativamente na QVT.

A atividade bancária é recordista em casos de LER/DORT . Existem milhares de trabalhadores atingidos, muitos com sequelas irreversíveis e incapacitados para o trabalho.

As LER/DORT são um conjunto de lesões que reduzem, no indivíduo, a capacidade de realizar movimentos. O grau de limitação varia segundo o estágio da doença e pode evoluir de parcial a total, se o trabalhador não for afastado das atividades repetitivas que as provocaram.

De acordo com a Norma Técnica sobre LER do INSS, de 1993, LER é a terminologia eu descreve as afecções que podem atingir tendões, sinóvias, músculos, nervos, fâscias ou ligamentos - de forma isolada ou associada; com ou sem degeneração dos tecidos - afetando principalmente, mas não apenas, os membros superiores, região escapular e pescoço. De origem ocupacional, decorre, de forma combinada ou não, dos seguintes fatores:

- \* Uso repetitivo de grupos musculares;
- \* uso forçado de grupos musculares;
- \* manutenção de postura inadequada.

A partir de uma recente revisão da Norma Técnica de 1993, realizada pelo INSS, a expressão LER foi substituída por DORT. Mas a terminologia LER continua sendo aceita



devido a sua difusão. A Nova Norma, definida pela Ordem de Serviço 606, apresenta que "(...) as lesões causadas por esforços repetitivos são patologias, manifestações ou síndromes patológicas que se instalam insidiosamente em determinados segmentos do corpo, em consequência de trabalho realizado de forma inadequada (...)".

O diagnóstico da LER/DORT é essencialmente clínico e baseia-se na história clínico-ocupacional do paciente (relação entre os sintomas e queixas apresentados e o trabalho que ele executa); no exame clínico detalhado; em exames complementares e na análise das condições de trabalho responsáveis pelo aparecimento da lesão.

As principais formas clínicas relacionadas às LER/DORT são:

- Tenossinovite - inflamação do tecido que reveste os tendões
- Tendinite - inflamação dos tendões
- Epicondilite - inflamação das estruturas do cotovelo
- Bursite - inflamação das bursas - bolsas localizadas entre os ossos e os tendões das articulações dos ombros
- Miosites - inflamação dos músculos
- Síndrome Cervicobraquial - compressão de nervos na coluna cervical.

Além, destas, outras 16 patologias são admitidas como LER/DORT pela Ordem de Serviço 606.

As manifestações das LER/DORT variam entre os pacientes, nem todos apresentam sintomas visíveis das lesões. Sendo que os sintomas mais frequentes são: fadiga muscular-sensação de peso e cansaço no membro afetado; dores, formigamento, fisgadas, choques; inchaços, avermelhamento da pele, calor localizado; crepitações (rangidos); dormência e perda de força muscular.

Quando à atividade repetitiva é intensa, os sintomas persistem por várias horas após o término da jornada de trabalho, e podem perturbar o sono e provocar transtornos emocionais, agressividade e depressão, entre outros incômodos.

O diagnóstico precoce dos casos de LER/DORT e o rápido encaminhamento dos trabalhadores para tratamento médico são fundamentais para os funcionários e para a empresa.

Para identificar e abordar as causas das LER/DORT é necessário considerar-se vários fatores dos ambientes de trabalho que podem causar o aparecimento das lesões.

Fatores psicossociais, incluindo-se o stress nas situações de trabalho, tarefas repetitivas, excesso de atividades e equipamentos ergonomicamente inadequados podem contribuir para a incidência destas afecções.

Dentre os fatores ligados à organização do trabalho que podem contribuir para o surgimento das LER/DORT pode-se destacar: concentração de trabalhos repetitivos e monótonos; obrigatoriedade de manter ritmo acelerado de trabalho para garantir produtividade; excesso de horas trabalhadas; ausência de pausas, onde cabíveis, durante a jornada de trabalho. Com relação a fatores do ambiente de trabalho destaca-se: mobiliário e equipamentos inadequados (terminais, teclados, máquinas, mesas, cadeiras, etc), que obriguem à adoção de posturas impróprias ao corpo, durante a jornada de trabalho; condições ambientais impróprias (iluminação, temperatura, ruído e vibrações, entre outros). Pode-se citar ainda fatores psicossociais como o stress nas situações de trabalho e os conflitos no relacionamento profissional, com chefias e colegas. Aos trabalhadores acometidos por LER/DORT, recomenda-se também atenção para com as atividades externas à empresa, que exijam movimentos repetitivos, para que não se agravem as doenças causadas pelo trabalho.

Prevenir as LER/DORT é o grande desafio para todos, e para isto é preciso ter conhecimento a esse respeito. Prevenção significa abordar as causas das LER/DORT na sua fonte, analisando-se os ambientes e a organização do trabalho, a fim de adotar-se medidas que possam eliminar ou reduzir a influência destes fatores sobre a saúde do trabalhador.

Os locais de trabalho devem ser planejados de forma a assegurar aos empregados condições adequadas de conforto e segurança. Aspectos relacionados à umidade, calor, ventilação, ruídos, iluminação, ofuscamento e reflexão devem obedecer aos padrões legais, para evitar-se danos à saúde dos funcionários.

O trabalho deve ser organizado de modo a proporcionar aos empregados conforto, segurança e desempenho eficiente. Mas o desempenho varia de um indivíduo para o outro, e num mesmo trabalhador, em diferentes momentos. O ritmo e carga de trabalho devem levar em conta estas particularidades, não podendo basear-se exclusivamente sobre a capacidade de máquinas e equipamentos.

## **4- METODOLOGIA DO ESTUDO**

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos.

### **4.1 Tipo de pesquisa**

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória-descritiva. É exploratória porque visa a levantar questões e hipóteses para futuros estudos, através de dados qualitativos. É descritiva porque pretende descrever com “exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1995).

É, ainda, exploratório-descritiva pois busca ampliar e aprofundar conhecimentos de uma tema. ( Trivinos, 1995), procurando primordialmente descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre fatos e fenômenos, incluindo-se neste grupo as que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, a respeito de uma determinada situação (Gil, 1991).

### **4.2 Abordagem da pesquisa**

Quanto à abordagem esta será uma pesquisa predominantemente qualitativa, visto que será realizada uma análise profunda através das percepções dos elementos pesquisados sobre o evento em estudo.

Para Triviños (1995) a pesquisa qualitativa, possibilita estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

### **4.3 Perspectiva do estudo**

Dentro da abordagem qualitativa, a pesquisa teve uma perspectiva de estudo através de corte transversal/seccional. Transversal por desenvolver-se a coleta de dados em um determinado momento, em uma amostra selecionada com o intuito de descrever uma população nesse espaço de tempo (Richardson, 1989). É seccional em função da opção por apenas uma unidade selecionada, dentro de uma mesma estrutura organizacional.

### **4.4 Processo metodológico**

A Pesquisa será realizada através de um estudo de caso, que segundo Trivinos (1995) consiste em uma análise aprofundada de uma unidade.

Chizzotti (apud Monaco, 1999) conceitua o estudo de caso como uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos, a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Este estudo de caso, como foi referido anteriormente, tem como objeto a central de Serviços Florianópolis, que é uma unidade do Banco Real que compõe o Setor Florianópolis.

Nesta pesquisa será utilizada entrevistas com o objetivo de levantar a opinião dos funcionários acerca de qualidade de vida no trabalho.

O principal critério que levou à escolha da Central de Serviços como objeto de estudo para este caso, foi o contato direto com as informações, já que a pesquisadora trabalha nesta unidade, facilitando o processo de observação participante.

### **4.5 Técnica de coleta de dados**

Segundo Mattar (1997) os dados a serem coletados em uma pesquisa podem ser classificados em dados primários e secundários.

Dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Dados secundários são aqueles que já foram coletados, trabalhados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados.

As informações para o desenvolvimento deste estudo foram obtidas através de dados primários, secundários e de observação direta.

O roteiro de entrevistas foi confeccionado após consultas à diversas monografias e dissertações sobre o tema QVT<sup>1</sup>.

Para cada dimensão de qualidade de vida no trabalho indicada no quadro referencial teórico, foram desenvolvidas questões que buscavam caracterizar a QVT. Além disso desenvolveu-se questões que buscavam investigar o processo e organização do trabalho na Central de Serviços, sempre atentando-se para os objetivos do estudo.

Foram coletadas dados via consulta documental e através de entrevistas semi estruturadas (anexo 1) com as chefias e funcionários que foram gravadas e transcritas .

Por fim, fez-se uso da observação direta que auxiliou a confirmação das informações obtidas nas entrevistas e ao acréscimo de novos elementos.

Também foi utilizado levantamento em fontes secundárias tais como pesquisa em livros, documentos, revistas, teses de doutorado, dissertações de mestrado e boletins de comunicação interna.

#### **4.6 A seleção da amostra**

Segundo Thiollent (1987), na pesquisa qualitativa a amostra é considerada como representativa, quando de algum modo, representam um modelo reduzido da população.

---

<sup>1</sup> Ver MONACO (1998), GRAMKOW (1998) e SILVA (1999)

Neste trabalho, a amostra foi constituída por um significativo número de pessoas, sendo entrevistado o gerente e dezenove (19) funcionários. Utilizou-se como método de escolha da amostra o não probabilístico, isto é, intencional.

Procurou-se, entretanto, escolher indivíduos das mais diversas categorias, afim de que a amostra fosse o mais heterogênea possível, ou seja qualitativamente representativa.

No setor de contas correntes foram entrevistados três funcionários, na cobrança cinco, no empréstimo nove e dois caixas, além do gerente operacional.

#### 4.6.1 Perfil da Amostra

Conforme citado anteriormente, utilizou-se como instrumento de coleta de dados entrevista semi-estruturada, numa amostra constituída de vinte (20) funcionários com o objetivo de fazer uma avaliação do quadro referencial teórico formulado pela autora e apresentado anteriormente. A amostra da pesquisa teve o perfil conforme apresentado abaixo.

**Tabela 4 – Número de Entrevistados por Sexo**

<b>SEXO</b>	<b>FREQUÊNCIA ABSOLUTA</b>	<b>FREQUÊNCIA RELATIVA</b>
Masculino	09	45%
Feminino	11	55%
<b>Totais</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Foram entrevistados vinte funcionários, sendo nove do sexo masculino e onze do sexo feminino.

**Tabela 5 – Número de Entrevistados por Nível de Escolaridade**

<b>NÍVEL DE ESCOLARIDADE</b>	<b>FREQUÊNCIA ABSOLUTA</b>	<b>FREQUÊNCIA RELATIVA</b>
Superior	04	20%
Superior incompleto	14	70%
Médio	02	10%
<b>Totais</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Quanto ao nível de escolaridade prevaleceu o nível superior incompleto, 14 entrevistados, explica-se o elevado número ,pelo fato do Banco exigir que o funcionário ao

ser admitido esteja cursando uma universidade ou já seja formado. Quatro entrevistados possuem curso superior completo e apenas dois nível básico.

**Tabela 6 – Número de Entrevistados por Setor**

	<b>GERÊNC.</b>	<b>COBR.</b>	<b>EMPRÉST.</b>	<b>C. CORR.</b>	<b>CAIXA</b>	<b>TOTAL</b>
FA	01	05	09	03	02	<b>20</b>
FR	5%	25%	45%	15%	10%	<b>100%</b>

Foram entrevistados um gerente, cinco funcionários da cobrança, nove do empréstimo, três da conta corrente e dois caixas.

#### **4.7 Categorias de pesquisa**

Para efeito de análise foram definidas três categorias de pesquisa:

1. Trabalho executado
2. Condições de Trabalho (Econômicas, políticas, psicológicas, integração)
3. Significado de Qualidade de Vida no Trabalho.

#### **4.8 Técnica de análise e interpretação dos dados**

A análise dos dados foi realizada através da transcrição das entrevistas gravadas. Para a análise e interpretação das entrevistas foi adotada análise qualitativa de conteúdo, adotando-se o procedimento de leitura vertical e horizontal, conforme Michelat (1987) apud Guimarães (1995).

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS - O ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresenta-se os resultados da pesquisa alcançados através da coleta de dados, bem como sua interpretação de acordo com a revisão teórica realizada.

### 5.1 Análise das categorias de pesquisa

A análise desenvolve-se de acordo com as categorias de pesquisa estabelecidas, trabalho executado, condições de trabalho, aspectos econômicos, integração, aspectos políticos e psicológicos.

#### 5.1.1 Trabalho Executado

Será apresentado nesta categoria a percepção dos entrevistados quanto ao tipo de trabalho e o conteúdo das tarefas desempenhadas.

Quando questionados a respeito do trabalho que desenvolvem percebeu-se que as tarefas são diferenciadas, variando de acordo com o setor que trabalha cada funcionário. Os relatos abaixo expressem tal diferenciação.

*"Atualmente trabalho na área de empréstimo, preenchimento de contratos e digitação. O Serviço é feito pelo preenchimento manual e digitação em micro"* (Entrevistado 14, Escriturário, 25, 03)<sup>2</sup>

*"Eu faço cobrança de todas as empresas de nove agências do Estado, é feito praticamente tudo em computador e consiste basicamente no envio e retirada de títulos do cartório"* (Entrevistado 7, Escriturário, 27, 02)

*"Trabalho no empréstimo e sou responsável por esta rotina (...)"* (Entrevistado 2, Procurador, 24, 09)

---

<sup>2</sup> Código do entrevistado, cargo, idade, tempo de serviço no banco.



*"Eu cadastro despesas, abro contas correntes e cadastro honorários advocatícios"*

(Entrevistado 1, Escriturário, 24, 03)

Foi possível perceber que a rotina é dividida em digitação e serviços manuais (preenchimento), com exceção do Setor de Cobrança, sendo que os funcionários que trabalham na parte da manhã são responsáveis exclusivamente pela digitação e os que trabalham na parte da tarde pelo preenchimento manual de contratos e contas. Ressalta-se porém, que em alguns dias se faz necessário que todos se dediquem à digitação devido ao grande volume de trabalho.

### **5.1.2 Condições de Trabalho**

Será apresentado nesta categoria, a percepção dos participantes da pesquisa quanto às condições de trabalho. Condições que foram estudadas quanto aos aspectos jornada de trabalho efetuada e o ambiente de trabalho incluindo-se a opinião dos funcionários sobre a influência das condições ambientais sobre a preservação da saúde e do bem-estar do trabalhador. Uma avaliação dos recursos materiais e equipamentos disponíveis também foi solicitada aos entrevistados.

#### **Jornada de trabalho**

A jornada de trabalho na central de serviços é de oito horas diárias para gerente e procuradores e de seis horas para os demais funcionários de segunda a sexta-feira.

Quanto à duração da jornada de trabalho as opiniões dos entrevistados foram bem variadas como expressam os depoimentos seguintes:

*"Eu acho a minha jornada de trabalho ideal (...) mas dependendo do dia às vezes precisa de hora extra"* (Entrevistado 5, Escriturário caixa, 25, 03)

*"Muito estressante e deixa a desejar com minhas necessidades e interesses pessoais (...) A jornada é suficiente, porém com um ritmo intenso, e é comum fazer hora extra por motivo de desorganização"* (Entrevistado 9, Escriturário, 25, 03)

*"Cansativa, é muito trabalho para poucas horas de serviço"* (Entrevistado 6, Escriturário, 26, 03)

Outros desejam ter até mesmo sua jornada ampliada, caso fossem melhor remunerados.

*"Se fosse para ganhar mais, preferia trabalhar oito horas por dia"* (Entrevistado 7, Escriturário, 27, 02)

Pode-se notar em um caso até uma certa revolta por parte de um funcionário que relatou o seguinte:

*"A minha jornada de trabalho é compatível com minhas necessidades, mas os outros tem que trabalhar também senão a minha jornada fica cansativa (...) e ela seria suficiente se outros companheiros de trabalho fizessem as suas tarefas, já que eles não fazem eu tenho que fazer hora extra. Sendo assim o meu ritmo de trabalho é muito mais intenso e tenso"* (Entrevistado 8, Escriturário, 26, 02)

## Saúde

Quanto ao aspecto saúde seis entrevistados declararam possuir algum tipo de problema relacionado ao seu trabalho principalmente referente ao estresse .

*"Já tive gastrite, estava relacionada com o estresse, fiz um tratamento e agora já estou melhor, e procuro não me preocupar tanto."* (Entrevistado 7, Escriturário, 27, 02)

*"Sim, tendinite, LER, estive algum tempo afastada do serviço, de licença médica (...) e está relacionado ao meu trabalho"* (Entrevistado 04, Escriturário, 26, 04)

A entrevistada acima esteve por diversas ocasiões afastada devido a este problema de tendinite e hoje executa atividades de preenchimento evitando a digitação. Não sendo o único caso de Lesões por Esforços Repetitivos registrado na Central de Serviços.

Esta funcionária manifestou outros problemas conforme seu relato:

*"Eu tenho problema de hérnia de hiato, tireóide crônica e problemas auditivos. Em relação a tireóide é complicado, pois a quantidade que temos de serviço é muito, e isto acelera o organismo, aumentando o nível de aceleração desta glândula, tornando difícil o meu bem-estar."* (Entrevistado 19, Escriturário, 39, 08)

Um funcionário manifestou a vontade de comprar, com seu próprio dinheiro, proteção de tela para o micro computador, por entender que sua visão tem sido prejudica pela incidência de luminosidade do aparelho, uma vez que a empresa não oferece tal recurso.

Monaco (1988) constatou uma realidade diferente na ECT, onde a preocupação com a saúde dos funcionários é bem acentuada.

Já a psicóloga Leny Sato (1987) que participou de uma pesquisa com Bancários , em São Paulo, revela problemas como os encontrados na Central de Serviços. Ela explica que os bancários exercem um trabalho repetitivo, que leva as pessoas a terem problemas de saúde. Entre as principais doenças causadas pela atividade monótona ela citou a gastrite, depressão e a tenossinovite. Além disso, há outros problemas que não chegam a ser doenças, mas também causam sofrimento, como a irritabilidade, o nervosismo e distúrbios do sono.

### **Ambiente de Trabalho**

Neste tópico foi questionado como estão as condições no ambiente de trabalho com relação ao espaço físico, limpeza, manutenção.

A maioria dos entrevistados declarou-se parcialmente satisfeito com seu ambiente de trabalho, sendo que o espaço físico foi o item que gerou maior insatisfação, como pode ser observado nos relatos dos entrevistados.

*"O espaço físico é pequeno, tumultuado (...)"* (Entrevistado 10, Escriturário, 27,03)

*"O espaço físico poderia se um pouco maior, as condições ambientais, a limpeza e a manutenção são boas"* (Entrevistado 5, Caixa, 25, 03)

*"Os setores deveriam ser separados para que não houvesse tanto barulho"* (Entrevistado 6, Escriturário, 26, 03)

*"O único problema seria o espaço físico muito pequeno para muita gente, o restante está de acordo"* (Entrevistado 7, Escriturário, 27, 02)

*"De um modo geral é bom (...)"* (Entrevistado 14, Escriturário, 25, 03)

O espaço físico apesar da área do prédio ser grande não é ideal, principalmente pelo fato de que ele foi construído com a finalidade de ser uma residência familiar, contendo muitas divisões, corredores, o que dificulta o arranjo dos setores. Onde em alguns é difícil até mesmo a circulação dos funcionários . Quanto a limpeza não foi percebido nenhum problema ou algo que prejudique ou influencie negativamente na qualidade de vida dos trabalhadores.

## Recursos materiais e equipamentos disponíveis

O principal equipamento utilizado para a execução das tarefas é o computador e em menor grau o telefone, quanto aos materiais são utilizados os mais diversos modelos de formulário, para serem impressos ou preenchidos, e que são disponibilizados pelo almoxarifado central do Banco, alguns poucos materiais são adquiridos aqui mesmo em papelarias. Já houve ocasião de faltar formulários indispensáveis para a execução de alguns serviços causando transtornos e mais trabalho aos funcionários, neste caso, a falta ocorreu em virtude do atraso na entrega por parte dos fornecedores.

Muitos entrevistados se manifestaram insatisfeitos com os equipamentos, e foi possível perceber que no que se refere à ergonomia o Banco não tem muita preocupação com o ambiente de trabalho, a maioria dos móveis são reaproveitados e não existe investimento neste sentido.

*"É necessário melhorias nos equipamentos, móveis e organização operacional. (...) são insuficientes para se executar um bom trabalho"* (Entrevistado 9, Escriturário, 25, 03)

*"Considero uma quantidade pequena de computadores e também de linhas telefônicas que fazem ligações para outras cidades"* (Entrevistado 7, Escriturário, 27, 02)

*"Muitos materiais são restritos, poderiam ser mais simples e acessíveis, e os equipamentos são poucos, ultrapassados e conseqüentemente lentos"* (Entrevistado 1, Escriturário, 24, 03)

*"Deveria haver mais terminais e telefones disponíveis para ligações interurbanas"* (Entrevistado 16, Escriturário, 26, 03)

*"Totalmente incompatíveis, faltam terminais, cadeiras ortopédicas, mesas adequadas para digitação e os terminais e impressoras são muito precários"* (Entrevistado 12, Escriturário, 26, 02)

Vale ressaltar que algumas impressoras são do tipo matricial, da marca Rima, e segundo informações, a empresa que era autorizada a fazer a manutenção faliu, sendo que algumas destas impressoras encontram-se realmente bastante depreciadas.

Além do que, quando estão operando, estas impressoras provocam muito ruído, prejudicando a concentração no trabalho e irritando as pessoas.

### 5.1.3 Aspectos Econômicos

Os questionamentos que buscaram averiguar os aspectos econômicos foram a compatibilidade do salário com a função exercida e a equidade interna e externa a empresa.

#### Remuneração adequada/Equidade interna

Não há diferença salarial entre funcionários que possuem o mesmo cargo dentro da Central de Serviços. Todos recebem um salário-base que é registrado em carteira e reajustado anualmente na ocasião do dissídio coletivo da categoria em setembro. Mas além deste salário base os funcionários também recebem um adicional por tempo de serviço – por ano trabalhado – e um valor chamado “remuneração variável” que é calculado com base no cumprimento de objetivos fixados ao Setor Florianópolis.

Os funcionários, em sua grande maioria, admitiram estar insatisfeitos com sua remuneração.

*“Meu salário é razoável se comparado com outras categorias e pelo fato de trabalharmos seis horas por dia.”* (Entrevistado 8, Escriturário, 26, 02)

*“Poderia ser melhor”* (Entrevistado 4, Escriturário, 26, 04)

*“(...) não temos a remuneração adequada ao serviço que executamos”* (Entrevistado 10, Escriturário, 27, 03)

*“(...) executamos tarefas de grande responsabilidade e poderíamos ser melhor remunerados”* (Entrevistado 2, Procurador, 24, 09)

Quanto ao aspecto equidade interna todos concordaram que não existe diferenças salariais entre funcionários que desempenham as mesmas funções, que possuem o mesmo cargo.

*“Todos recebem o mesmo salário, só quem é caixa, procurador ou gerente é que ganha comissão”* (Entrevistado 12, Escriturário, 26, 02)

### **Equidade externa**

Quando questionados se possuíam conhecimentos de como os outros Bancos estão remunerando seus funcionários, os entrevistados quase que em sua totalidade afirmaram não saber, e poucos afirmaram saber, como pode-se verificar nos depoimentos abaixo:

*“(...) estão remunerando melhor que o Banco Real”* (Entrevistado 9, Escriturário, 25, 03)

*“Não exatamente, mas sei que alguns remuneram melhor, outros pior”* (Entrevistado 1, Escriturário, 24, 03)

A empresa oferece como benefícios vale alimentação, assistência médica (UNIMED) e a partir de agosto os funcionários contaram também com assistência odontológica, o que é muito bem recebido por todos.

#### **5.1.4 Integração**

Nesta categoria questionou-se aspectos referentes ao relacionamento no ambiente de trabalho e também no convívio social, nas horas de folga.

#### **Relacionamento interpessoal**

O relacionamento entre os funcionários foi considerado pela grande maioria como bom, como confirma os relatos abaixo:

*“O relacionamento é bom e tranquilo”* (Entrevistado 9, Escriturário, 25, 03)

*“Eu considero o relacionamento como bom”* (Entrevistado 4, Escriturário, 26, 04)

Mas cinco entrevistados manifestaram idéias diferentes

*“Com meus superiores é excelente, a confiança no meu trabalho é total, mas com alguns colegas de trabalho o relacionamento não é tão bom assim (...)”* (Entrevistado 12, Escriturário, 26, 02)

*“Há cooperação e confiança em alguns colegas, quanto aos superiores nem todos são confiáveis”* (Entrevistado 10, Escriturário, 27, 03)

De acordo com um entrevistado o relacionamento no ambiente de trabalho é considerado bom, mas poderia ser melhor.

*“É bom, mas acho que poderia ser melhor. Poderia haver mais cooperação e sentimento de trabalho em equipe”* (Entrevistado 1, Escriturário, 24, 03)

## **Relacionamento Social**

Quando questionados sobre as atividades que desenvolvem nas horas de folga as respostas foram as mais diversas, alguns disseram praticar esportes, frequentar academia, estudar, descansar.

*“Procuro relaxar fazendo o que gosto”* (Entrevistado 9, Escriturário, 25, 03)

*“Estudo, pago contas (...) e, principalmente vou descansar na praia”* (Entrevistado 18, Escriturário, 26, 02)

*“Estudo, descanso”* (Entrevistado 16, Escriturário, 26, 03)

Alguns demonstraram ter uma dupla jornada de trabalho

*“Trabalho na minha empresa, estudo na faculdade, vejo filmes, descanso e namoro”* (Entrevistado 8, Escriturário, 26, 02)

*“Trabalho em casa, as minhas responsabilidades, apesar de solteira, é a mesma de que fosse casada com os afazeres com a família”* (Entrevistado 19, Escriturário, 39, 08)

### **5.1.5 Aspectos Políticos**

Neste indicador, procurou-se saber fatores a respeito da participação que os funcionários possuem nas decisões, a autonomia, e também a respeito das normas e rotinas de direitos trabalhistas.

## Participação nas decisões

Quando indagados a respeito do significado de participação as respostas foram as mais diversas.

*“Cooperação, parceria e comprometimento”* (Entrevistado 8, Escriturário, 26, 02)

*“É quando o funcionário tem possibilidade de participar com suas opiniões e sugestões nas decisões do seu cargo, setor, departamento, etc.”* (Entrevistado 1, Escriturário, 24, 03)

*“Entendo que participação é fazer parte, é poder atuar e opinar”* (Entrevistado 9, Escriturário, 25, 03)

*“Que todos possam dar a sua opinião e serem ouvidos”* (Entrevistado 04, Escriturário, 26,04)

Pode-se observar, porém, que a participação dos funcionários na empresa é quase nula, as decisões são tomadas em sua maioria pela diretoria do Banco em São Paulo.

A única sinalização no sentido de envolver os funcionários foi o lançamento de um programa chamado ‘Banco de Idéias’ onde os funcionários podem dar sugestões acerca das rotinas, dar idéias ou propor mudanças.

## Autonomia

Quanto à autonomia que as pessoas possuem com relação à tomada de decisões e a liberdade de mudar a maneira de executar seu próprio trabalho, apenas os procuradores e o gerente operacional demonstraram exercê-la. Mesmo assim, com cautela como reflete o relato abaixo:

*“O trabalho deve ser executado sempre em equipe, duas cabeças pensam melhor o que uma”* (Entrevistado 2, Procurador, 24, 09)

Já os demais funcionários demonstraram não ter autonomia ou tê-la em poucos momentos.

*“Varia de acordo com o problema em questão, na maioria das vezes uma senha superior é necessária (...)”* (Entrevistado 19, Escriturário, 39, 08)



*“Geralmente não, com raras exceções (...)”* (Entrevistado 1, Escriturário, 24, 03)

E alguns admitiram ter autonomia em seu trabalho, mas não querer praticá-la, sendo assim um fato curioso e foras das expectativas.

*“Posso, mas não quero ter responsabilidades que não são compatíveis com o meu cargo e minha função, por isto procuro pedir autorização para fazer determinadas tarefas e tomar certas decisões”* (Entrevistado 8, Escriturário, 26, 02)

### **Normas e rotinas/Direitos trabalhistas**

Quanto à observância as leis trabalhistas todos os entrevistados declararam que a empresa as cumpre correta e plenamente. E disseram também conhecer as normas e rotinas da empresa e cumpri-las com frequência sendo que estas são pouco flexíveis.

*“(...) eu acho que as normas são para ser cumpridas, claro que tudo tem o seu lado bom e o seu lado ruim”* (Entrevistado 12, Escriturário, 26, 02)

*“(...) existe muito pouco flexibilidade”* (Entrevistado 9, Escriturário, 25, 03)

*“(...) conheço as normas e rotinas, e as cumpro conforme suas exigências”* (Entrevistado 15, Escriturário, 25, 01)

### **5.1.6 Aspectos psicológicos**

#### **Realização**

Grande parte dos entrevistados expressaram muita satisfação pessoal no trabalho seja por trabalhar em uma empresa de grande porte, por trabalhar no que realmente gosta ou por ter feito muitas amizades no ambiente de trabalho conforme demonstram os relatos seguintes:

*“(...) porque cada órgão/departamento é parte fundamental no todo, e é bom saber que faço parte disto”* (Entrevistado 1, Escriturário, 24, 03)

*“Sim, pois a empresa é destaque nacional no seu ramo”* (Entrevistado 9, Escriturário, 25, 03)

*“(...) sem dúvida nenhuma os amigos que fiz são muito importantes, é isto que me gratifica”* (Entrevistado 7, Escriturário, 27, 02)

*“Gosto de trabalhar na empresa porque este tipo de trabalho me fascina, mas para sentir orgulho falta muito, há muitas coisas erradas”* (Entrevistado 19, Escriturário, 39, 08)

*“Faço o que gosto e me sinto bem com isto”* (Entrevistado 2, Procurador, 24, 09)

Já um funcionário disse não se sentir orgulhoso por trabalhar na empresa e relaciona isto diretamente a remuneração.

*“Não sinto orgulho, porque acho que não temos a remuneração adequada ao serviço que executamos”* (Entrevistado 10, Escriturário, 27, 03)

Apenas três entrevistados sentem-se relativamente satisfeitos:

*“Mais ou menos, porque pessoas são valorizadas não pela capacidade de trabalho e sim pela roupa que usam, bens que possuem, família influente (...)”* (Entrevistado 04, Escriturário, 26, 04)

Mas, pela observação da pesquisadora, este depoimento parece refletir uma realidade não existente na Central de Serviços, mas sim em outros departamentos do Banco ou agências.

### **Desenvolvimento profissional**

Quando questionados a cerca da possibilidade de crescer profissionalmente dentro da empresa as opiniões se dividiram.

*“A possibilidade é mínima, tendo em vista que não há oportunidades na empresa pelo menos aqui na central mesmo”* (Entrevistado 15, Escriturário, 25, 01)

*“Difícil (...) poucas oportunidades”* (Entrevistado 14, Escriturário, 25, 03)

*“Sim desde que se faça notar aqueles que tem o poder de ascender os funcionários”* (Entrevistado 1, Escriturário, 24, 03)

*“Sinto, (...) tomara que o meu trabalho seja reconhecido, assim eu espero”*  
(Entrevistado 8, Escriturário, 26, 02)

Mas os funcionários afirmam que as oportunidades para se desenvolverem profissionalmente, crescerem na empresa não são igualmente distribuídas na empresa.

*“Não, existe o tal do QI – quem indica”* (Entrevistado 19, Escriturário, 39, 08)

*“É óbvio que não (...)”* (Entrevistado 18, Escriturário, 26, 02)

*“(...) só para os mais capazes, dependendo é claro do QI – quem indica”* (Entrevistado 8, Escriturário, 26, 02)

### **Significado da tarefa**

Este indicador reflete o nível em que a tarefa tem impacto na vida ou no trabalho de outras pessoas, sejam elas pertencentes à organização ou ao ambiente externo.

Todos consideram seu trabalho importante principalmente para a organização e seus clientes.

*“(...) totalmente importante, eu acho que com o meu trabalho agrego valor para a empresa”* (Entrevistado 08, Escriturário, 26, 02)

*“Eu considero muito importante (...)”* (Entrevistado 15, Escriturário, 25, 01)

*“Claro que considero meu trabalho importante, afinal trabalho demais, tanto eu como meus colegas em função desta empresa”* (Entrevistado 19, Escriturário, 39, 08)

*“É um serviço de bastante responsabilidade, onde qualquer margem de erro acarreta prejuízos ao cliente ou ao Banco e denigre a imagem da empresa com isto.”* (Entrevistado 02, Procurador, 24, 09)

### **Variedade de habilidades**

Buscou-se verificar se as tarefas executadas envolvem diferentes atividades e se o trabalho requer que os funcionários desenvolvam diferentes habilidades e talentos.

Os entrevistados declararam considerar seu trabalho monótono, repetitivo, burocrático, rotineiro, sendo que pouco podem demonstrar suas habilidades, alguns o definiram apenas como importante.

*“O meu trabalho é repetitivo e não exige muito das minhas habilidades, tão pouco dos meus talentos, mas o considero muito importante”* (Entrevistado 12, Escriturário, 26, 02)

*“Rotineiro, repetitivo e não utiliza todo meu potencial e não estimula a criatividade.”* (Entrevistado 9, Escriturário, 25, 03)

Fernandes (1988) encontrou uma realidade semelhante em sua pesquisa sobre QVT dos funcionários de uma empresa gaúcha onde a criatividade era limitada, ou pouco incentivada, sendo praticada de maneira esporádica. E onde alguns funcionários acreditam que a criatividade é prejudicada pelas atividades rotineiras que consomem todo tempo disponível.

Um procurador considera que para desenvolver seu trabalho utiliza suas habilidades:

*“Sim, na medida que os problemas surgem é necessário demonstrar habilidades para resolvê-las”* (Entrevistado 2, Procurador, 24, 09)

### **Feedback (Retorno)**

Com relação ao retorno que recebem de seu desempenho no trabalho a amostra ficou dividida, não houve consenso nas respostas. Alguns afirmaram receber feedback com frequência, outros afirmaram receber raramente e outros as vezes.

*“Com bastante frequência (...)”* (Entrevistado 07, Escriturário, 27, 02)

*“Eles falam apenas quando ocorrem problemas.”* (Entrevistado 10, Escriturário, 27, 03)

*“Pouca frequência, o que é feito são apenas exigências e cobranças”.* (Entrevistado 14, Escriturário, 25, 03)

*“Raros comentários (...)”* (Entrevistado 6, Escriturário, 26, 03)

*“Quando tenho dívidas e quando tem reunião.”* (Entrevistado 18, Escriturário, 26, 02)

## Segurança na manutenção do emprego

Quanto à segurança na manutenção de seu emprego, a maioria dos trabalhadores afirmou ser uma preocupação, os Bancos tem terceirizado muitos serviços, outros são disponibilizados por telefone, internet, caixa automático. É uma situação instável, mas apesar destes fatores a rotatividade na Central de Serviços se demonstrou baixa, desde sua inauguração apenas um funcionário foi demitido.

*“Não me sinto nenhum pouco seguro, os bancos e os bancários estão em extinção, por isto eu tenho meu próprio negócio.”* (Entrevistado 8, Escriturário, 26, 02)

*“Não, nos tempos de hoje nada é seguro (...)”* (Entrevistado 19, Escriturário, 39, 08)

*“Hoje em dia ninguém está seguro em qualquer emprego”* (Entrevistado 13, Escriturário, 24, 03)

Fernandes (1988) detectou, em seu estudo em uma empresa gaúcha, a mesma preocupação em relação à manutenção no emprego, o que ocasionaria aumento da tensão nos funcionários.

### 5.1.7 O significado de Qualidade de vida no trabalho

Na opinião dos entrevistados QVT está relacionada a ter um bom ambiente de trabalho, trabalhar sem pressão dos superiores, ter prazer, satisfação no trabalho que realiza, dispor de equipamentos adequados e um salário satisfatório.

Para alguns entrevistados QVT restringe-se ao ambiente de trabalho, como refletem os depoimentos

*“Significa ter um bom ambiente de trabalho na empresa”* (Entrevistado 10, Escriturário, 27, 03)

*“Satisfação do funcionário e da empresa, boas condições de trabalho (...)”* (Entrevistado 4, Escriturário, 26, 03)

*“Significa que todo trabalho deve ser executado de forma a qual não prejudique o funcionário.”* (Entrevistado 02, Procurador, 24, 09)

Observa-se que estas interpretações são bastante limitadas, próximas do que NERI (apud Guimarães, 1995), descreve como uma visão restrita, como um “método de assepsia ambiental”.

Outros relacionaram QVT a integração, ao relacionamento no ambiente de trabalho:

*“(...) para desenvolver um serviço com qualidade é fundamental manter um bom relacionamento entre os componentes da organização.”* (Entrevistado 7, Escriturário, 27, 02)

*“É tudo, gostar do que está fazendo, estar de bem, trabalhar bem, com pessoas agradáveis.”* (Entrevistado 8, Escriturário, 26, 02)

O controle e pressão excessivos por parte dos superiores foi apontado como algo negativo pelos entrevistados

*“É poder trabalhar sem estar sob pressão (...)”* (Entrevistado 19, Escriturário, 39, 08)

*“É a possibilidade de se executar seu serviço sem cobranças absurdas (...)”* (Entrevistado 16, Escriturário, 26, 03)

Guimarães (1998) em seu estudo na indústria mecânica de Santa Catarina também registrou queixas referentes a este aspecto, numa das empresas pesquisadas, onde prevalecia um excelente ambiente físico, os trabalhadores avaliaram as relações de trabalho como péssimas, dado o elevado grau de repressão e controle sobre os mesmos.

Poucos apresentaram percepções mais amplas a respeito de QVT

*“Trabalhar sem estresse, sem prejudicar os funcionários física ou psicologicamente. A empresa deve oferecer condições para que isto aconteça.”* (Entrevistado 1, 24, 03)

A análise destes depoimentos remete ao estudo de Gramkow (1998) onde a autora avalia que as interpretações dos entrevistados são o que a literatura apresenta como “visões limitadas” de QVT, que enfatizam somente alguns fatores, como fatores físico-ambientais, ergonômicos ou psicológicos, ignorando outros de igual relevância, como fatores políticos, sociais e econômicos, conforme analisa Guimarães (1997).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresenta-se as considerações finais, bem como as recomendações referentes ao presente estudo.

As constantes mudanças que estão ocorrendo, tanto a nível de inovações tecnológicas quanto na relação do homem com o trabalho estão fazendo com que as organizações reflitam a respeito de QVT.

O objetivo em estudar QVT numa empresa do Setor Bancário, deu-se principalmente, por este tipo de empresa ter características específicas, por serem os bancários alvo de uma rotina extremamente estressante, o que pode contribuir para ampliar a reflexão a respeito deste tema tão discutido atualmente.

O conceito de qualidade de vida no trabalho é bastante amplo e alguns autores não chegam a um consenso a seu respeito. Constatou-se, através dos relatos dos entrevistados e da observação da autora, que os entrevistados apresentaram dificuldades em expressar o significado de QVT relacionando-o por vezes a um bom ambiente de trabalho, equipamentos adequados e salário satisfatório, o que é uma visão bastante restrita, tendo em vista o conceito defendido por Guimarães, o qual envolve participação por parte dos funcionários.

Considerando-se a percepção dos trabalhadores da Central de Serviços a respeito de QVT, constatou-se várias dificuldades vivenciadas pelos mesmos, sendo o principal problema, as condições físicas no que se refere a espaço físico restrito e os equipamentos disponíveis que são em pequeno número se comparados a quantidade de funcionários que lá trabalham, e pelo fato de serem bastante ultrapassados e lentos, e a necessidade de uma visão mais ergonômica do ambiente de trabalho com a qual a empresa não demonstra ter preocupação alguma. Destaca-se ainda a realidade de que as decisões estão muito centralizadas, restritas à diretoria do Banco, em São Paulo.

Através das entrevistas, foi possível conhecer a percepção dos funcionários sobre QVT e os fatores considerados relevantes para os mesmos, podendo, dessa forma, a empresa conhecer seus pontos fortes e fracos e planejar com mais segurança suas ações no sentido de sanar os problemas.

De um modo geral, o Banco Real, através da Central de Serviços Florianópolis, proporciona aos seus funcionários relativa QVT, sendo que os mesmos demonstram-se estar parcialmente satisfeitos com seu emprego.

No entanto, nota-se várias deficiências no que se refere a QVT dos funcionários da Central de Serviços em vários aspectos.

No que se refere às condições de trabalho foram colocadas dificuldades com relação a jornada de trabalho, cansativa e estressante; a necessidade de uma maior preocupação da empresa quanto à ocorrência de doenças ocupacionais; espaço físico restrito, assim como materiais e equipamentos.

No aspecto econômico foi apontada a insatisfação com relação a remuneração percebida.

No aspecto político considera-se importante destacar a ausência de autonomia e participação por parte dos funcionários.

É importante salientar que as abordagens e estratégias dos programas de QVT são de possível aplicação nos mais diversos tipos de organização, desde que respeitem as particularidades de cada uma.

Neste sentido concorda-se com Monaco (1999) quando este afirma entender que "construir locais de trabalho saudáveis, onde exista participação das pessoas nas decisões que afetam suas vidas, contribui-se para a formação de uma sociedade mais justa e democrática". E conclui que "os programas de QVT devem ser encarados como uma grande saída para combinar ambientes participativos com estilos de vida mais humanos e que integrem-se de forma mais harmônica com o meio ambiente".

Com a intenção de contribuir para uma melhoria da QVT dos funcionários recomenda-se algumas ações/observações.

Ambiente físico: melhorar o ambiente físico principalmente em termos de espaço, área de trabalho que é um tanto quanto restrita, planejar melhor a área disponível.

Equipamentos: Investir na aquisição, substituição de equipamentos, a fim de que os funcionários possam executar seu trabalho com mais tranquilidade, pois o sistema atual é muito lento, atrasando o trabalho e impondo que os funcionários tenham que recuperar o "tempo perdido" com a lentidão do sistema.



**Liberdade/Participação:** Incentivar os funcionários para que os mesmos participem das decisões e soluções dos problemas, que exijam o direito de serem ouvidos no que diz respeito ao seu emprego.

**Ergonomia:** estudar maneiras de melhorar as áreas de trabalho, contribuindo para a conservação da saúde dos trabalhadores.

**Treinamento/Capacitação do funcionário:** Foi possível perceber a inexistência de treinamentos oferecidos aos funcionários da Central de Serviços, apenas o gerente tem raras oportunidades de participar de algum.

**Crescimento:** Desenvolver um plano de cargos e salários, possibilitar ao funcionário possibilidades de ascensão na empresa.

**Pressão:** Avaliar o nível de cobrança e pressão por parte das chefias, para que a mesma não afeta negativamente o trabalho dos funcionários e sua Qualidade de vida no Trabalho.

Uma problema vivenciado pela pesquisadora durante o desenvolvimento deste trabalho, foi a dificuldade na análise ordenada das informações, devido, principalmente, a in experiência neste tipo de pesquisa, mas é importante deixar claro que, este fato, não comprometeu o alcance dos objetivos propostos.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão, FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. Revista de Administração, São Paulo, v.33, n.2, p. 40-51, Abril/ junho, 1998.

Banco Real. Qualidade Real. Gerência de Qualidade, setembro, 1999.

BURIGO, Carla C. D. Qualidade de Vida no Trabalho: dilemas e perspectivas. Florianópolis: Insular, 1997.

CORREA, Rossi augusta . Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. Revista de Administração Pública, Rio de janeiro, v.27, n.01, p.113-123, jan/mar, 1993.

Banco Real e ABN AMRO BANK. Duas Trajetórias de Sucesso. Publicação interna. São Paulo, 1999.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCÁRIOS. Secretaria da Saúde e Condições de Trabalho da CNB – CUT. Cartilha do trabalhador: Programa de prevenção e acompanhamento de LER/DORT. São Paulo: Bangraf, nov.1999.

DEMO, Pedro. Educação e qualidade. 3 ed. Campinas: Papirus, 1996.

FALCONI, V. C. Gerência da Qualidade Total. Belo Horizonte: Bloch, 1990.

FERNANDES, Eda Conte. Qualidade de Vida no Trabalho: como Medir para Melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

\_\_\_\_\_, Eda Conte; GUTIERREZ, Luiz Homero. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – Uma experiência brasileira. Revista de Administração. São Paulo, v.23, n.04, p. 29-38, out/dez 88.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAMKOW, Alessandra. Inovações Tecnológicas e a Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de casos na construção de edificações. Florianópolis, UFSC, 1998. Monografia [Curso de Ciências da Administração] Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. Novas Tecnologias de Produção de Base Microeletrônica e Democracia Industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

\_\_\_\_\_, Valeska Nahas. Qualidade de Vida do Trabalho e introdução de inovações tecnológicas: Estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. Revista de ciências da Administração. Florianópolis, ano I, n.0, ago. 1998, p.77-86.

JURAN, J. M. Juran na Liderança pela Qualidade. São Paulo: Pioneira, 1993.

KNIERIM, Karen L. F. Fatores Determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso. Florianópolis, UFSC, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de

Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

LIMA, Maria Elizabeth A . Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho . Revista de Administração, São Paulo, v.29, n.04, p.64-72, out/dez 1994.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 1994.

MOLLER, Clauss. O lado humano da qualidade: Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 8. Ed, 1994.

MONACO, Felipe de Faria. Programa de Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos: um estudo de caso na Gerência de Administração. Florianópolis, UFSC, 1998. Monografia [Curso de Ciências da Administração] Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

NEVES, Magda de Almeida. Modernização industrial no Brasil: O surgimento de novos paradigmas na organização do trabalho. Educação & Sociedade, São Paulo, n. 45, agosto, 1993.

PATRÍCIO, Zuleica M. et al. Qualidade de vida do trabalhador: Uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas. Florianópolis: Editora do autor, 1999.

PEREIRA, D. C.; CRIVELLARI, H.M.T. A concepção fabril numa empresa bancária. In: LEITE, N.P.; SILVA, R.A .: Modernização tecnológica, Relações de trabalho e práticas de resistência. São Paulo: Iglu, 1991. P.95-117.

THIOLLENT, Michel. Crítica metodológica, investigação social e enquete operária. São

Paulo: Atlas, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

RICHARDSON, Roberto Jarry; colaboradores José Augusto de Souza Peres... (et al) Pesquisa Social: Métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, Marcus V. C. Qualidade de Vida no Trabalho. Evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.

SILVA, Silvia Daniela da. Qualidade de Vida: um estudo comparativo nas unidades de Ambulatório e emergência do HU/UFSC. Florianópolis, UFSC, 1999. Monografia [Curso de Ciências da Administração] Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Adriana. Qualidade de Vida do Trabalho na Gestão de Qualidade Total: Um estudo de caso na empresa WEG motores em Jaragua do Sul/ SC, Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, UFSC.

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### Roteiro de Entrevista

1. Fale sobre o seu trabalho. (O que faz? Como faz?)
  2. Seu trabalho exige que você faça coisas diferentes, utilizando várias de suas habilidades e talentos?
  3. Qual a sua opinião com relação as condições de seu ambiente de trabalho no que se refere a: Espaço físico, condições ambientais, limpeza e manutenção?
  4. Como você considera os materiais e equipamentos disponíveis para a execução do seu trabalho?
  5. Quais os motivos que o levaram a optar por trabalhar no Banco?
  6. Você gosta (sente orgulho) de trabalhar nesta empresa? Porque?
  7. O que você acha do serviço que realiza?
  8. Você pode tomar decisões sobre o que fazer e como fazer seu trabalho, sem necessitar autorização de seus superiores?
  9. Com que frequência seus superiores falam sobre o modo como você realiza seu trabalho? (feedback)
  10. Você considera seu salário justo e adequado a responsabilidade de suas tarefas?
  11. Há diferenças salariais entre os funcionários que realizam as mesmas tarefas?
  12. Você sabe como os outros bancos estão remunerando seus funcionários?
  13. Você recebe benefícios extras como assistência médica, financeira?
  14. Você recebe participação nos lucros da empresa?
  15. Exerce alguma atividade fora do Banco com intuito de ganho extra?
  16. Como você avalia sua jornada de trabalho (cansativa, leve), é compatível com suas necessidades e interesses?
  17. A jornada de trabalho é suficiente para a realização de suas tarefas diárias ou é necessário fazer hora-extra? E quanto ao ritmo do trabalho, é intenso?
  18. Você se sente seguro em relação a manutenção de seu emprego?
  19. Você considera seu trabalho importante (para si e para a empresa)?
  20. Sente a possibilidade de crescer profissionalmente dentro da empresa?
  21. Na sua opinião as oportunidades são igualmente distribuídas entre todos na empresa?
  22. Como é seu relacionamento com seus superiores e colegas de trabalho (há cooperação, confiança)?
  23. A empresa respeita e cumpre os direitos trabalhistas (férias, carteira assinada)?
  24. Você conhece as normas e rotinas da empresa? Você as cumpre? Existe flexibilidade quanto as mesmas?
- O que você faz nas horas de folga?
25. Você possui algum problema de saúde? Essa doença se relaciona com a atividade que exerce?
  26. O que você entende por participação?
  27. Os funcionários participam da administração da empresa?
  28. O que significa para você Qualidade de Vida no Trabalho?
  29. Você considera que o trabalho no seu setor proporciona qualidade de vida aos funcionários?
  30. Você teria alguma sugestão para melhorar a QVT no seu setor?

#### Dados Pessoais

Idade:

Estado Civil:

Grau de instrução:

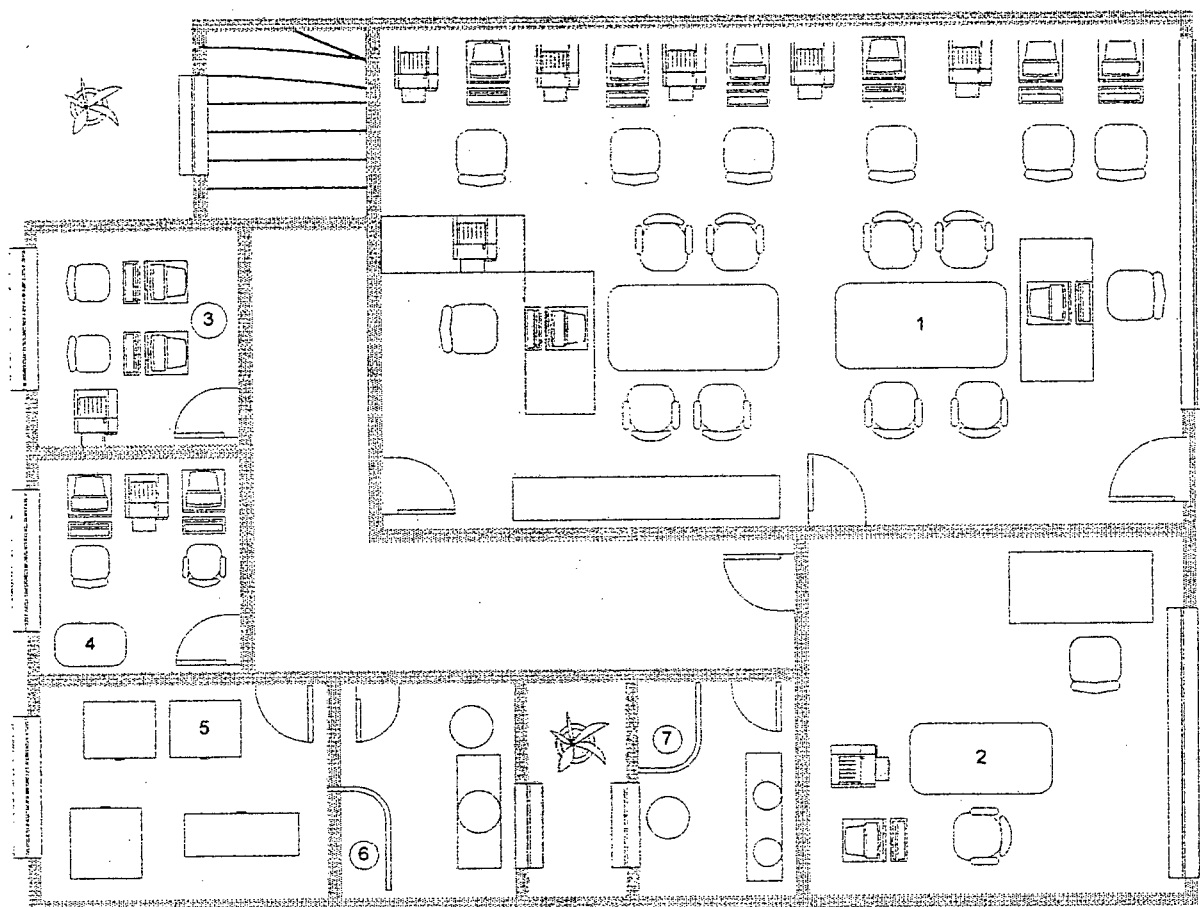
Cargo que ocupa:

Setor onde trabalha:

Tempo de trabalho na empresa:

## ANEXO 2

## Layout Superior da Central de Serviços Florianópolis

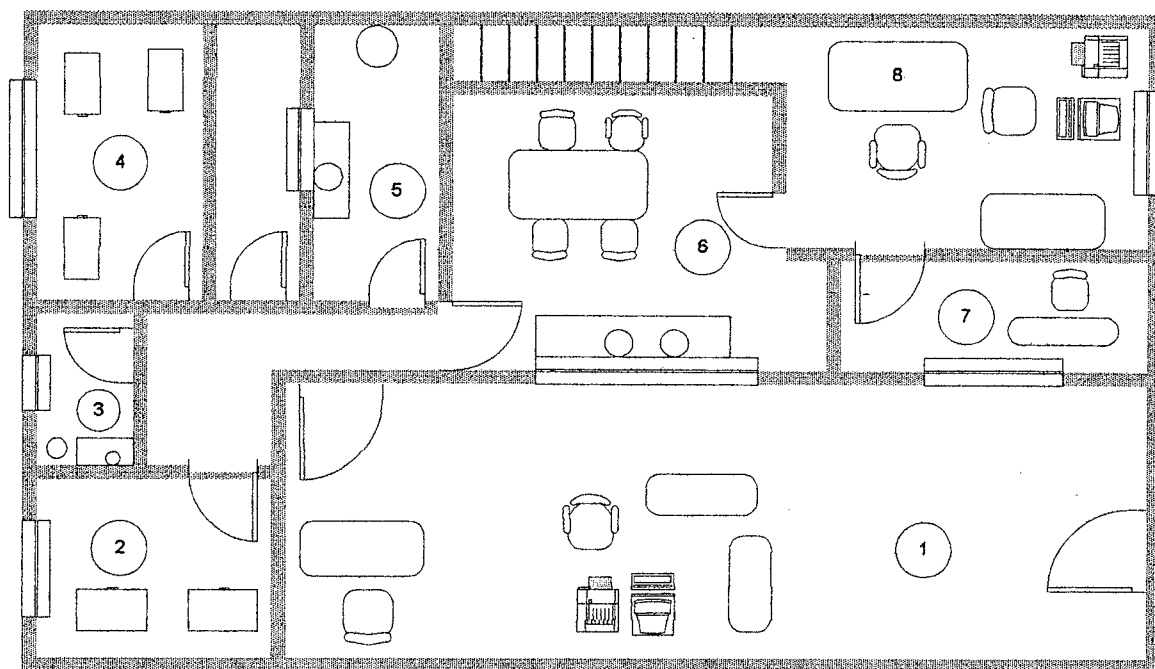
Legenda:

- 1- Sala Empréstimo/Cobrança
- 2- Sala Gerente Operacional
- 3- Sala dos Caixas
- 4- Sala Conta Corrente
- 5- Arquivo
- 6- Banheiro feminino
- 7- Banheiro masculino



### ANEXO 3

#### Layout inferior da Central de Serviços Florianópolis



#### Legenda:

- 1-Entrada da Central da Central de Serviços Florianópolis
- 2-Arquivo
- 3-Banheiro masculino
- 4-Arquivo
- 5-Banheiro feminino
- 6-Cozinha
- 7- Arquivo
- 8 Sala Contínuos